

学校编码: 10384

学号: 200315171



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

XG 集团公司绩效考核体系的研究

The Empirical Study on the Performance of Group XG

苏颖惠

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2008 年 4 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2008 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文,是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果,均在文中以
明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

摘 要

随着经济体制改革的不断深化,中国经济取得了举世瞩目的增长,企业也因此获得了一个广阔的发展空间,跨地域经营,甚至跨国经营将成为大部分企业发展的必然趋势,很多中国企业开始进入集团化的发展阶段。但随着企业规模的扩大以及涉及业务领域的不断增加,集团公司和子公司之间的委托代理关系,因信息的不对称和经营目标不一致所导致的利益冲突、监督不力、约束不足等问题日益突出,使得企业集团难于发挥整体效应。为了保证子公司行为与集团公司整体利益相吻合,并充分调动各个子公司的积极性,集团公司必须建立一套有效的绩效考核体系,使之能公正评价各个子公司的业绩,并根据各个子公司业绩完成的好坏实施奖惩。本文从企业集团的战略出发,提出了平衡计分卡(BSC)和经济增加值(EVA)相结合的方法,寻求一种与企业集团战略保持内在一致性的战略绩效考核体系,使得企业集团能够有效的利用集团的全部资源,成功实施集团的战略,最终实现股东价值的最大化。

本文以 XG 集团公司为背景,通过对其绩效管理历史及现状的分析,发现问题,并运用 BSC 及 EVA 的有关理论知识,提出公司绩效管理的改良模式。本文分为四章,结构如下:

第一章:集团公司绩效考核的基本理论。从集团公司对子公司的传统绩效考核的不足的分析入手,提出了新的绩效考核方法,分别对 EVA 和平衡计分卡理论以及建立企业绩效考核系统需要考虑的因素进行简要概述。

第二章:公司介绍。这一部分包括介绍企业的发展历程、组织结构及人员结构;介绍公司目前的绩效管理模式,分析现有绩效管理模式的优缺点。

第三章:XG 集团公司绩效考核体系改进设想。根据 XG 公司绩效管理模式存在的问题,利用第一章的理论知识提出对该公司绩效管理体系的改进建议。

第四章:总结。对本文的主要观点进行总结。

关键词: 绩效考核; 平衡计分卡; 经济增加值

Abstract

With the advancement of reform in the economic system in China, the Chinese economy has witnessed rapid development. Consequently, many of the Chinese enterprises have started to operate in group forms. Indeed, the sizes of the enterprises have grown so big and the range of their business expanded so widely that it has become a trend for most Chinese enterprises to compete as groups trans-regionally or even trans-nationally. However, the overall efficiency of operation and management in those groups of enterprises is usually quite limited by the problems incurred by such factors as imbalance of information, conflict in interest, malfunction of supervision, insufficiency in restriction between the group headquarters and their subsidiaries. In order to avoid such overall efficiency and to motivate the initiatives of the subsidiaries, the group headquarters must create an effective system of performance assessment. Thus, the performance of the subsidiaries could be fairly evaluated. This essay proposes one method of designing such effective system of performance assessment in strategic level by cooperating BSC and EVA. It hopes that by applying such evaluating system the resources within the groups could be efficiently used, the strategies of the groups implemented and the interest of shareholders maximized.

This essay uses Group XG as an example and discusses the problems existing within XG. It applies the relative knowledge of BSC and EVA and proposes an improved model of performance assessment system. Totally four chapters have been included: Chapter one is about the overview of performance assessment. It starts from the inefficiency in the traditional performance assessment systems, proposes a brand-new performance assessment system and briefly introduces the factors included in the BSC and EVA respectively. Chapter two is an introduction of XG, its history, organizational structure, human resources, current performance assessment system and the dis/advantages. Chapter three is about an improve model of performance assessment system designed to solve the problems faced by XG in the performance assessment process. Chapter four is the conclusion.

Key Words: Performance Assessment; Bsc; Eva

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

前 言	1
第一章 集团公司绩效考核的基本概况	3
第一节 传统的企业集团对子公司的绩效考核	错误！未定义书签。
第二节 企业绩效考核的新方法	5
第三节 建立企业绩效考核系统需要考虑的因素	10
第二章 XG 集团公司考核体系分析和评价	13
第一节 XG 公司概况	13
第二节 XG 集团公司考核体系分析和评价	16
第三章 XG 集团公司绩效考核体系的改进设想	29
第一节 基于平衡计分卡和经济增加值的考核体系设计	29
第二节 基于 BSC 理论和 EVA 的考核体系实施建议	43
第四章 本文主要的结论	46
主要参考文献	49
后 记	50

厦门大学博硕士论文摘要库

Content

Preface	1
Chapter 1 The basic overview of performance assessment of Group .	3
1.1 Traditional performance assessment of Group	3
1.2 New performance assessment.....	5
1.3 The factors considered in the foundation of performance.....	10
Chapter 2 Analysis and evaluation of performance assessment of	
Group XG	13
2.1 Group XG introduction in brief.....	13
2.2 analysis and evaluation of actuality of Group XG performance assessment···	16
Chapter 3 Improve model of Group XG performance assessment	29
3.1 Construction of performance management based on BSC and EVA	29
3.2 Implement advice of the new system	43
Chapter 4 Conclusion.....	46
Reference	49
Acknowledgement	50

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言

一、选题背景及意义

从计划经济到市场经济，十几年来中国的经济发生了翻天覆地的变化，企业所处的环境处于快速的变化中，加入 WTO 更是加快了这个变化，国有企业的改制也加快了商业环境的变化脚步。越来越多的跨国企业涌入中国市场，中国企业不仅要成功地与来自周围的本土企业抗争，还必须应对跨国企业所带来的日益加剧的竞争压力。飞速变化的商业环境、日益激烈的竞争和与日俱增的客户期望，让中国企业的领导者和管理者面临着一个非常严峻的挑战：如何制定确保企业成功的战略，优化资源配置，降低经营风险，实现利益最大化，应对国际竞争。

在过去的二十多年里，随着中国经济体制改革的不断深化，中国的经济取得了举世瞩目的增长，企业也因此获得了一个广阔的发展空间，随着企业规模的壮大以及涉及的业务领域的不断扩张，跨地域经营，甚至跨国经营将成为大部分企业发展的必然趋势，很多中国企业开始进入集团化的发展阶段。

集团存在与发展最关键的要素就是要有一个统一的战略目标。但是在集团化管理中，集团化战略目标的贯彻执行往往存在相当大的难度，一方面下属企业在短期目标与长期目标之间难以做到与集团同步，导致战略实施上与集团的要求存在差距；另一方面集团对外部环境的反应有时并没有下属企业的敏感，对于外部环境发生较大变化时，如果集团不能够及时做出快速调整，集团的战略目标就很难按照预定的路线得以实施。从我国集团化管理经验来看，国有集团化企业习惯于专业化分工，决策与执行分离的管理模式，即企业重大决策在集团，而下属公司更多是执行，这其中最大的困惑往往是集团与下属单位合理的权责划分。民营集团化企业既希望集团在控制上能够到位，同时又希望下属单位对市场反映足够灵敏，但往往在度的把握上十分欠缺经验：集团控制紧了，下属单位活力不够，主动适应市场能力不够；集团管理稍微放松，下属单位就失控。

但随着企业规模的壮大以及经营的业务领域的扩大，集团公司和子公司之间的委托代理关系，因信息的不对称和经营目标不一致所导致的利益冲突、监督不力和约束不足等问题日益突出，使得企业集团难于发挥整体效应。为了保证子公

司行为与集团公司整体利益相吻合，并充分调动各个子公司的积极性，集团公司必须建立一套有效的绩效考核体系，使之能公正评价各个子公司的业绩，并根据各个子公司业绩完成的好坏实施奖惩。

基于上述情况，本文试图从企业集团的战略出发，寻求一种与企业集团战略保持内在一致性的战略绩效考核体系，使得企业集团能够有效的利用集团的全部资源，成功实施集团的战略，最终实现股东价值的最大化。

二、研究内容与研究结构

本文以绩效考核体系为基点，以 XG 集团公司绩效考核体系为切入点，分析集团公司在绩效考核管理中的作用和不足，探讨如何通过建立科学合理的绩效考核体系，使企业集团创造价值最大化、价值均衡化。

本文共分五个部分。即前言，简要说明本文的写作背景、研究目标、研究方法和论文的结构；第一章介绍集团公司内部绩效考核的基本理论。第二章介绍了 XG 集团公司的概况及绩效管理现状，对公司的绩效管理存在的问题及原因进行分析；第三章针对 XG 集团公司绩效管理存在的问题，提出了绩效考核体系改进的意见和建议；第四章是本文的结论部分，阐述本文研究的主要结论，提出建议和有待进一步探讨的领域。

第一章 集团公司绩效考核的基本概况

第一节 传统的企业集团对子公司的绩效考核

一、传统以财务指标为核心的企业集团对子公司的绩效考核

企业集团公司对子公司的绩效考核，从传统意义上讲是对财务指标的考核，主要有资产运用、利润等财务指标，它构成了整个绩效考核的基础。的确，作为一个企业，其主要使命就是创造经济效益和利润。但在具体的绩效考核实践中，如果着眼于企业的持续经营和发展，那么，单纯以财务指标作为考核依据就会产生诸多弊端，影响企业的持续发展，甚至造成许多企业的短命。目前，我国企业集团大部分采取的仍然是以财务指标为核心的绩效考核体系，该体系主要是通过一系列反映企业财务状况的指标评价子公司的绩效。在国资委 2006 年下发的关于《中央企业综合绩效考核实施细则》里，我们也可以看见国家对中央企业综合绩效考核工作中也是以财务指标为核心，其中在总则的第二点就提到“开展企业综合绩效考核应当充分体现市场经济原则和资本运营特征，以投入产出分析为核心”。在指标的设置中，企业综合业绩指标中财务绩效定量考核指标为 22 个，管理绩效定性考核指标为 8 个；在权重的设置上财务绩效占 70%，管理绩效占 30%¹。具体详见表 1-1。

二、传统以财务指标为核心的绩效考核的不足

但随着信息技术和通讯技术的发展以及全球经济的一体化,企业间竞争日趋激烈，竞争的焦点更多体现在市场份额、客户关系、雇员与顾客满意程度、作业流程以及企业在经营、管理上的学习及创新能力等方面，传统的财务指标衡量方法捉襟见肘。

¹ 资料来源：<http://www.gov.cn/gzdt>

表 1-1：中央企业综合绩效考核指标及权重表

考核内容与权数		财务绩效(70%)				管理绩效(30%)	
		基本指标	权数	修正指标	权数	评议指标	权数
盈利能力状况	34	净资产收益率 总资产报酬率	20 14	销售(营业)利润率 盈余现金保障倍数 成本费用利润率 资本收益率	10 9 8 7	战略管理 发展创新 经营决策 风险控制 基础管理 人力资源 行业影响 社会贡献	18 15 16 13 14 8 8 8
资产质量状况	22	总资产周转率 应收账款周转率	10 12	不良资产比率 流动资产周转率 资产现金回收率	9 7 6		
债务风险状况	22	资产负债率 已获利息倍数	12 10	速动比率 现金流动负债比率 带息负债比率 或有负债比率	6 6 5 5		
经营增长状况	22	销售(营业)增长率 资本保值增值率	12 10	销售(营业)利润增长率 总资产增长率 技术投入比率	10 7 5		

资料来源：中央企业综合绩效考核实施细则（国资发评价[2006]157号）

1、传统的以财务指标为主绩效考核体系和企业估值的不协调

传统的以财务指标为主绩效考核体系是建立在按照帐面价值衡量投资者投入价值的基础上的，它既忽略了企业资产价值随时间变化的货币时间价值，也忽略了所有者权益的机会成本。

2、传统以财务指标为中心的绩效考核体系与集团公司战略管理的不适应

传统的集团公司对下属子公司的绩效考核方法只包括财务方面的绩效，不包括非财务绩效，因而不能全面地反映出集团公司的资源和实力，不能全面的解析

集团公司的战略目标以及在战略执行时必须关注的重点。在集团公司战略管理上，传统的以财务指标为主绩效考核体系的局限性主要表现在：

（1）、过分地重视取得和维持短期结果，助长了子公司管理者急功近利思想和短期投机行为，使得公司不愿进行可能会降低当前盈利目标的资本投资去追求长期战略目标，以至于子公司在短期业绩方面投资过多，而在长期的价值创造方面投资过少。对于今天和明天为创造未来财务价值而采取的行动，财务考核方法不能提供充分的行动导向。

（2）、传统的以财务指标为主绩效考核体系所讲述的是过去的故事，这对工业时代的公司来说是足够的，因为以投资提高公司的长期能力及改善与顾客的关系对这些公司能否获得成功来说并不重要。然而，随着信息技术和通讯技术的发展以及全球经济的一体化，企业集团必须要投资于顾客、供应商、雇员、工艺、技术和革新，只有这样，它们才能完成创造未来价值的行程，对于指导和考核这一行程来说，传统财务考核方法捉襟见肘。

（3）、在使未来的增长得以实现的无形资产特别是知识资本方面，传统的以财务指标为主绩效考核体系显得力不从心。因为，目前所处的信息时代要求现代企业集团拥有无形资产价值和实力提高长期竞争力。

（4）、传统的以财务指标为主绩效考核体系过分注重公司财务业绩的考核方法和考核指标的可直接计价因素，忽视非财务指标的不可直接计价因素。然而，当竞争环境越来越需要经理们重视和进行经营决策，像市场占有率、创新、质量和服务、生产力以及雇员的培训这类的非财务计量应该在业绩计量方面起更大的作用。

第二节 企业绩效考核的新方法

绩效管理发展至今，出现了许许多多优秀的理论，平衡计分卡（Balanced Scorecard, BSC）、经济增加值（Economic Value Added, EVA）是其中的两种较为

先进的理论。如果能将两种技术进行有效的整合，能更好的发挥作用。

一、经济增加值²

经济增加值以股东财富最大化作为企业追求的单一目标，其理论基础包括资本成本理论、代理理论、价值管理理论等等。从股东角度来看，他们最为关注自身财富是否得到了增长，股东的财富是否增加可用市场价值增加值（Market Value Added, MVA）来表示，其计算公式为：

$$\text{MVA} = \text{市值} - \text{总资本}$$

从原理上看，MVA 是评价股东财富创造的准确方法，它胜过了其他任何方法。但是，MVA 仅限于从外部对上市公司进行整体评价，而在评价公司内部各个局部的业绩方面，MVA 是无能为力的。由于 MVA 自身的缺陷，使得管理者不得不采用一些与 MVA 联系紧密的内部绩效考核指标。

通过对传统财务指标的调整，思腾思特公司（Stem Stewart & Co.）建立了 EVA 评价指标，并通过大量事实证明了 EVA 是与 MVA 相关程度最高的内部业绩指标，即 EVA 作为绩效考核指标优于会计利润指标。该公司的研究表明，根据企业公开的会计信息，经过十几项调整后得到的“披露的 EVA”可以解释 MVA 变动的 50%。而根据企业管理需要，进行更多的调整后得到的“量身定做的 EVA”可以解释 MVA 变动的 60%~85%。虽然 EVA 指标仍不是最优的考核指标，但相对于财务指标来讲，已有了显著改善。

1、EVA 的内涵

EVA 即经济增加值，其理论源于诺贝尔奖经济学家默顿·米勒和弗兰科·莫迪利亚尼《关于公司价值的经济模型》的论文。从最基本的意义上讲，经济增加值是公司绩效度量指标，与其他度量指标不同之处在于：EVA 考虑了投资在企业的所有资本的机会成本，度量一定时期内超过一般收益的超额收益，EVA 的基本内涵是企业为股东创造的价值。

² 参考资料：刘俊勇，《平衡计分卡与经济增加值之比较》，中国总会计师，2006。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库